

Philipps



Universität  
Marburg

## ProMotivation

Mentoring für Studentinnen und  
Absolventinnen der Geistes- und  
Sozialwissenschaften

# Handreichung für erfolgreiches Mentoring

Hinweise für Mentees und Mentor\*innen<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> mit freundlicher Genehmigung des MentorinnenNetzwerks für Frauen in Naturwissenschaft und Technik.  
Tipps für Mentees und Mentorinnen zur erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Kooperation.  
MentorinnenNetzwerk 2011

# 1. Was ist Mentoring?

---

Mentoring ist ein Prozess, in dem eine erfahrene Persönlichkeit (Mentor\*in) eine andere Person in ihrer beruflichen Entwicklung (Mentee) gezielt begleitet. Mentoring soll zur Entwicklung von personalen, sozialen und fachlichen Kompetenzen beitragen, indem Berufserfahrungen weitergegeben werden, die nur informell erworben werden können und nicht in Lehrbüchern nachzulesen sind. Gleichzeitig soll es der Verbesserung der Chancen von Berufs- und Karriereeinsteigerinnen dienen, indem die Einbindung in karrierefördernde Netzwerke initiiert wird.

## ***Merkmale von Mentoring sind:***

- Mentoring findet außerhalb einer abhängigen Beziehung statt (z.B. Masterarbeitsbetreuung).
- Der Mentoring-Prozess bietet einen geschützten Rahmen.
- Fester Bestandteil ist die Entwicklung potentieller Fähigkeiten und neuer Kompetenzen.
- Mentoring findet regelmäßig und innerhalb eines festgelegten Zeitraums statt.
- Mentoring ist nicht altersabhängig, Mentor\*innen können also jünger als Mentees sein.
- Voraussetzung für Mentoring-Kooperationen sind Freiwilligkeit, gegenseitiges Wohlwollen, Respekt und Vertrauen.

Mentoring ersetzt keine professionelle Beratung wie z.B. Coaching oder Therapie. Mentor\*innen handeln nicht als Professionelle, sondern als Privatperson mit eigenen Erfahrungen.

Begrifflich geht Mentoring auf den „Mentor“ der griechischen Mythologie zurück: Als Odysseus nach Troja aufbrach, bat er seinen Freund Mentor, seinen Sohn Telemachos während seiner Abwesenheit zu lehren und auf das Leben vorzubereiten. Interessanterweise war es aber häufig eine Frau, nämlich Pallas Athene, die die Gestalt Mentors annahm, um Telemachos zu beraten und Odysseus beizustehen.

Abgeleitet von dem Begriff des Mentors, des Lehrers, sind Mentor\*innen bei ProMotivation promotionserfahren, die in der Wissenschaft oder auch in der Wirtschaft oder Verwaltung tätig sind oder waren. Mentee sind ist Studentinnen oder Absolventinnen, die sich Unterstützung bezüglich ihrer Entscheidung zu einer Promotion wünschen.

## 1.1 Was beinhaltet Mentoring?

Folgende Inhalte bietet das Mentoring:

**Coaching:** Die Mentor\*innen fördern ihre Mentees aktiv und ermutigen sie, wichtige Fähigkeiten und Einstellungen für die Zukunft zu entwickeln. Wie erreiche ich meine Ziele? Was mache ich in schwierigen Arbeitszusammenhängen?

**Unterstützung:** Die Mentor\*innen beraten bei wichtigen Entscheidungen, ohne selbst zu entscheiden. Sie unterstützen die Mentees bei der Erarbeitung von beruflichen Strategien und besprechen mit ihnen mögliche Hindernisse.

**Informieren:** Die Mentee wird über (informelle) Regeln und Abläufe in Organisationen oder im Berufsleben informiert.

**Teilhabe lassen:** Mentor\*innen lassen die Mentees an eigenen beruflichen Erfahrungen und Handlungsstrategien teilhaben und geben ihnen Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzuerleben.

**Feedback:** Mentor\*innen und Mentees geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen.

**Netzwerkarbeit:** Mentor\*innen geben den Mentees Tipps, wie Kontakte gepflegt und genutzt werden können. Die Mentees werden in aktive Netzwerke eingeführt.

## 1.2 Bedingungen einer erfolgreichen Mentoring-Kooperation

Um eine Mentoring-Kooperation zum Erfolg zu bringen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein.

**Offenheit:** Mentor\*innen und Mentees müssen an einem offenen Austausch interessiert sein. Im Mentoring geht es u.a. darum, eine Auseinandersetzung gerade über die Themen zu führen, die sonst nicht angesprochen werden. Auch müssen die Mentees Fehler und Schwächen offenbaren können – ohne mögliche nachteilige Wirkungen für den beruflichen Werdegang zu fürchten.

**Vertrauen und Vertraulichkeit:** Im Mentoring-Prozess findet ein z.T. sehr persönlicher Austausch über Berufserfahrung, Führungsverhalten, Unternehmenskultur oder informelles Wissen statt. Dies setzt Vertrauen voraus. Mentees und Mentor\*innen müssen sich darüber gewiss sein können, dass das Besprochene nur nach interner Absprache weitergegeben wird.

**Keine hierarchische Zuordnung:** Mentoring ist keine hierarchische Beziehung und birgt keine Weisungsbefugnis. Es ist eine Beratungs- und Austauschkooperation zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont.

**Freiwilligkeit:** Mentoring beruht auf freiwilligem, persönlichem Interesse und individuellem Engagement, das zusätzlich zu den alltäglichen Verpflichtungen geleistet wird.

**Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit:** Mentoring bedeutet die Begleitung der Entwicklung einer Person über einen längeren Zeitraum. Dies kann nur über regelmäßigem Kontakt erreicht werden, durch den sich auch Verbundenheit entwickeln kann. Erfahrungsgemäß entsteht durch Verbundenheit Verbindlichkeit, die ebenfalls eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Kooperation ist. Verhalten sich Mentor\*innen oder Mentees unverbindlich, wird die andere Person bald ihre Motivation verlieren und die Kooperation droht einzuschlafen.

**Wechselseitigkeit:** Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Beide Seiten lernen voneinander, denn auch Mentor\*innen finden im Mentoring-Prozess die Gelegenheit, in ihrer Berufssicht kritisch hinterfragt zu werden, neue Sichtweisen und bisher nicht wahrgenommene Problemlagen kennen zu lernen.

## 2. Rolle und Anforderungen an die Mentee

---

Die Rolle der Mentees ergibt sich aus den Anforderungen, die von den Mentor\*innen an sie gestellt werden:

- Die Mentees haben berufliche Ziele und setzen sich aktiv für deren Erreichung ein.
- Die Mentees bringen Eigeninitiative, Engagement und Durchhaltevermögen mit.
- Die Mentees sprechen offen über ihre Ideen, Befürchtungen und Schwächen und haben Mut Neues auszuprobieren.
- Die Mentee sind bereit, sich selbst kritisch infrage zu stellen, Ratschläge von außen anzunehmen und umzusetzen.
- Die Mentees sind ehrlich, vertrauenswürdig und ihren Mentor\*innen gegenüber loyal.
- Die Mentees tragen für sich selbst Verantwortung und fällen ihre eigenen Entscheidungen.

### 2.1 Aufgaben einer Mentee

Für eine erfolgreiche Mentoring-Kooperation soll die Mentee folgende Aufgaben erfüllen:

**Klare Zielsetzung:** Zu Beginn einer Mentoring-Kooperation formulieren die Mentees klare Ziele für sich selbst und verständigen sich darüber mit ihren jeweiligen Mentor\*innen. Im Gespräch werden auch die konkreten Themen und die Rollenverteilung innerhalb des Mentoring-Prozesses vereinbart. Da die Mentee im Zentrum des Prozesses steht, ist es ihre Aufgabe, sich über die eigenen Pläne und Unterstützungswünsche bewusst zu werden. Mentoring bedeutet nicht, sich mit den jeweiligen Mentor\*innen erst in Verbindung zu setzen, wenn ein akutes Problem auftritt. Je klarer die Mentees ihre eigenen Ziele definieren, desto eher können Mentor\*innen sie in der Zielerreichung unterstützen.

**Kontakt halten:** Die Mentees sorgen dafür, Kontakt zu ihren jeweiligen Mentor\*innen zu halten und regelmäßig über ihren Entwicklungsstand zu informieren. Haben die Mentees akute Fragen, können sie sich, wenn vorher so vereinbart, auch außerhalb der vereinbarten Treffen telefonisch oder per E-Mail mit ihren jeweiligen Mentor\*innen in Verbindung setzen.

**Offenheit:** Die Mentees öffnen sich und lassen ihre jeweiligen Mentor\*innen auch an unangenehmen Seiten teilhaben. Dadurch erhalten sie die Chance, aus Fehlern oder schwierigen Situationen zu lernen. Dies setzt eine vertrauensvolle Kooperation voraus, kann aber auch selbst dazu beitragen Vertrauen zu schaffen.

**Selbstkritische Beobachtung:** Die Mentees analysieren und nutzen die eigenen Kompetenzen und Qualitäten mit Hilfe ihrer jeweiligen Mentor\*innen, sind bereit, Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten.

**Aktive Umsetzung:** Die Mentee ist bereit, Unterstützung und Rat anzunehmen und umzusetzen. Mentoring bedeutet nicht, Diskussionen zu führen und sonst alles beim Alten zu lassen. Mentoring ist erfolgreich, wenn die Mentee ihre eigene Entwicklungsperspektive aktiv mitgestaltet und ihre Fähigkeiten kreativ und engagiert einbringt.

## 2.2 Mentees profitieren vom Mentoring

Mentoring bietet Mentees die Chance, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln:

**Weiterentwicklung der Persönlichkeit:** Das Potential und die Kompetenzen der Mentee werden für andere sichtbar und geben ihr Gelegenheit, diese noch zu erweitern. Durch die Mentoring-Kooperation kann die Fähigkeit, Probleme zu analysieren, verbessert und die Urteilsfähigkeit geschärft werden. Dadurch wird auch das Selbstbewusstsein gestärkt und die Selbsteinschätzung verbessert. Stärken können effektiver eingesetzt und Schwächen beseitigt oder leichter gehandhabt werden.

**Orientierung:** Im Mentoring-Prozess werden berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten erörtert. Die Mentee lernt, Chancen, Perspektiven und den dafür nötigen Energieaufwand realistisch einzuschätzen. Durch die Mentor\*innen lernen die Mentees andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und erweitern ihren Horizont. Mentees erfahren durch das Mentoring Einblicke in Aspekte, die nicht im Studium vermittelt werden (z.B. informelle Strategien, Spielregeln, Strukturen). Dadurch können sie sich beim Einstieg in Beruf und Promotion schneller orientieren.

**Weiterentwicklung von Kompetenzen:** Durch die Mentoring-Kooperation kann die Mentee ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln. Mentees erhalten Einblick in den beruflichen und wissenschaftlichen Alltag ihrer jeweiligen Mentor\*innen, in andere Berufs- und Lebensbedingungen und bereiten sich so auf Themen wie z.B. die Durchführung einer Präsentation, die Vorbereitung von Besprechungen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf o.ä. vor. Die Mentee wird angeregt, für sich selbst verantwortlich zu handeln und kann ihre Selbstkompetenz stärken. Auch die soziale Kompetenz wird im Mentoring-Prozess trainiert.

**Entwicklung von Strategien:** Im Mentoring-Prozess gewinnt die Mentee Klarheit über ihre beruflichen und persönlichen Ziele und erarbeitet individuelle Strategien für ihre weitere Planung.

**Neue Kontakte:** Über ihre jeweiligen Mentor\*innen können die Mentees berufliche Kontakte knüpfen und Zugang zu Netzwerken erhalten, die sie in ihrer beruflichen Entwicklung weiterbringen können.

### 3. Rolle und Anforderungen an die Mentor\*innen

---

Mentor\*innen können verschiedene Rollen einnehmen, die sich aus den Inhalten von Mentoring ergeben. Für den Zeitraum des Mentorings sind sie Berater\*innen und Wissensvermittler\*innen, Unterstützer\*innen und Türöffner\*innen sowie Vorbilder.

An die Mentor\*innen stellen sich folgende Anforderungen für eine gelungene Mentoring-Kooperation:

- Mentor\*innen sind daran interessiert, die Kompetenzen ihrer jeweiligen Mentee zu stärken und zu ihrer Entwicklung beizutragen.
- Mentor\*innen verfügen im Vergleich zu der Mentee und in Bezug auf ihre Ziele über mehr Beruf- und Lebenserfahrungen.
- Mentor\*innen verfügen über Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz. Sie haben sich bereits mit Chancen und Barrieren der Karriereplanung sowie mit Unterstützungsmöglichkeiten bei der Zielfindung und Zielklärung auseinandergesetzt. Sie kennen sich aus in kollegialen Beratungsverfahren, in Selbst- und Fremdwahrnehmung, kennen Feedback-Regeln oder sind bereit, sich diese Kenntnisse anzueignen.
- Mentor\*innen sind offen, durch die Mentee selbst Neues zu lernen und sehen darin einen wichtigen Aspekt der Mentoring-Kooperation.
- Mentor\*innen kennen die informellen Strukturen und Regeln der Hochschule und sind bereit, ihr Wissen darüber preiszugeben.
- Mentor\*innen sind bereit, Zeit in eine Kooperation zu investieren. Im Schnitt sollen sich Mentees und Mentor\*innen ca. alle acht Wochen einmal für etwa anderthalb Stunden treffen. Dazwischen finden ggf. Telefonate, Kontakte per E-Mail oder Messenger statt.

#### 3.1 Aufgaben der Mentor\*innen

Die Aufgaben der Mentor\*innen ergeben sich aus den Inhalten des Mentorings:

- Mentor\*innen stehen ihrer jeweiligen Mentee beratend zur Seite und helfen ihr, Strategien zur Erreichung ihrer Ziele zu entwickeln.
- Mentor\*innen unterstützen ihre jeweilige Mentee dabei, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen zu lernen.
- Mentor\*innen geben ihre eigenen beruflichen Erfahrungen an ihre jeweilige Mentee weiter und beziehen sie in die Entwicklung eigener Ideen ein.
- Mentor\*innen führen ihre jeweilige Mentee in ihre Arbeitsweise und ggf. ihren Arbeitsbereich ein, geben Einblicke in informelle Strukturen und Regeln der Universität.
- Im Verlauf des Mentoring reflektieren Mentor\*innen immer wieder ihre eigene Rolle.

### 3.2 Mentor\*innen profitieren vom Mentoring

Auch Mentor\*innen profitieren vom Mentoring:

**Selbstreflexion:** Durch die Fragen und Ansichten der Mentee werden sie angeregt, die eigene berufliche Biographie und den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren.

**Feedback:** Durch die Offenheit und Vertraulichkeit der Mentoring-Kooperation erhalten die Mentor\*innen ein kritisches und offenes Feedback, das das eigene Verhalten und Arbeitshandeln zurückspiegelt.

**Anregungen:** Durch die Beschäftigung mit ihrer jeweiligen Mentee werden Mentor\*innen mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen konfrontiert, die den eigenen Horizont erweitern. Auch die bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Themen wie z.B. Macht und Einfluss kann zu neuen Erkenntnissen führen.

**Stärkung der eigenen Kompetenzen:** Durch das Üben von aktivem Zuhören und einfühlsamer Beratung können Mentor\*innen ihre eigenen Coaching- und Beratungskompetenzen innerhalb der Mentoring-Beziehung weiterentwickeln.

**Weitergabe eigener Erfahrungen:** Die Mentor\*innen finden in ihrer Mentee eine interessierte ZuhörerIn für die Weitergabe der eigenen Werte und Erfahrungen.

## 4. Rahmenbedingungen einer Mentoring-Kooperation

---

Um die Mentoring-Kooperation erfolgreich gestalten zu können, müssen sich Mentee und Mentor\*in in einem der ersten Gespräche über die Rahmenbedingungen der Kooperation verständigen. Dazu gehören:

**Gegenseitige Erwartungen:** Mentor\*in und Mentee verständigen sich darüber, was sie vom Mentoring allgemein und voneinander erwarten und wo ihre Befürchtungen liegen.

**Ziele und Inhalte der Mentoring-Kooperation:** Mentee und Mentor\*in verständigen sich über die von der Mentee vordefinierten Ziele des Mentoring-Prozesses. Inhaltlich kann die Kooperation z.B. gestaltet werden durch den Austausch über den beruflichen Alltag, das Abwägen der Argumente für oder gegen eine Promotion, die Stärkung von Kompetenzen oder die Begleitung der Mentor\*innen bei Terminen, Sitzungen oder Vorhaben.

**Zeiten und Dauer des Mentoring-Prozesses:** Der Zeitaufwand für eine Mentoring-Kooperation hängt von den vereinbarten Zielen und Inhalten ab. Wichtig ist, feste Zeiten und die Dauer der Kooperation zu vereinbaren. Treffen sollten ca. alle acht Wochen für etwa anderthalb Stunden vereinbart werden, können aber auch in anderer Form individuell geregelt werden, da Kooperationen ebenso bei seltenerem und kürzerem Austausch erfolgreich sein können. Die Dauer der einzelnen Treffen hängt davon ab, ob es beispielsweise ausschließlich um Austausch geht oder ob konkrete Projekte besprochen und bearbeitet werden.

**Orte, an denen Treffen stattfinden:** Für Mentees können, wenn möglich, Treffen am Arbeitsplatz der Mentor\*innen von besonderem Interesse sein. Es ist wichtig, bereits zu Beginn der Kooperation zu klären, wo die Treffen stattfinden sollen. Sinnvoll ist zu klären, ob die Treffen in ruhiger Umgebung und ungestörter Atmosphäre stattfinden sollen oder ob auch ein belebter Ort wie z.B. ein Café in Frage kommt. Auch für digitale Treffen sind entsprechende Rahmenbedingungen zu klären.

**Verfahren und Methoden:** Es gibt unterschiedliche Methoden, eine Mentee zu unterstützen. So kann Mentoring beispielsweise stattfinden in Form von lockeren Gesprächen, von vorbereiteten Themen und Fragestellungen oder der konkreten Arbeit an einem Exposé oder Vortrag.

**Schriftliche Vereinbarung treffen:** Durch die Verschriftlichung in einer Kooperationsvereinbarung werden die mündlich besprochenen Ziele und Aufgaben eindeutig geregelt. Die Vereinbarung schafft Verbindlichkeit und es wird deutlich, wo Unklarheiten geblieben sind. Durch die schriftliche Fixierung werden die Ergebnisse überprüfbar. Mentor\*in und Mentee können zwischendurch nachschlagen, was sie sich vorgenommen und was sie davon schon erreicht haben.

## 5. Evaluation des Mentoring-Prozesses

---

Das Mentoring wird am Ende des jeweiligen Jahrgangs mittels eines anonymen Online-Fragebogens evaluiert. Zusätzlich wird das Gelingen einiger Einzelveranstaltungen stichprobenartig durch Kurzfragebögen erfasst. Bewährt hat sich zudem Feedback in Form von persönlichen Rückmeldungen oder E-Mails. Das ermöglicht, auf Änderungswünsche nicht nur im Anschluss, sondern im noch laufenden Mentoring einzugehen.

---

# Viel Erfolg und Freude beim Mentoring!

---

*Bei offenen Fragen, können Sie sich jederzeit an uns wenden:*

Stefanie Wittich

Projektkoordinatorin Mentoring und

Referentin der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten

Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Philipps-Universität Marburg

Bahnhofstraße 7, 35032 Marburg

Tel. +49 (0)6421 - 28 26277

stefanie.wittich [at] verwaltung.uni-marburg.de